Dietmar Rößl*

Das gesellschaftlich verantwortliche Agieren von Genossenschaften als Komponente des Membership-Value

DOI 10.1515/zfgg-2017-0010

Zusammenfassung: Insbesondere Kreditgenossenschaften fällt es nicht immer leicht, aus den Geschäftsbeziehungen zu den Mitgliedern einen unmittelbaren ökonomischen Nutzen für diese zu generieren. Sie versuchen, durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln, meist mit regionalem Bezug, einen meta-ökonomischen Mitgliedernutzen zu schaffen, um so den Förderauftrag zu erfüllen. Aber wahrnehmen die Mitglieder diese Leistungen tatsächlich als Teil des Nutzens der Mitgliedschaft? Wir beantworten diese Frage über eine marketing-bezogene Argumentation und mit der Analyse einer sich als gesellschaftlich verantwortlich präsentierenden Genossenschaft.

Abstract: Cooperative banks do not easily generate immediate economic benefit for their members through business relations with them. They try to create meta-economic members' benefits and to accomplish their mission by acting socially responsible, mostly with regional aspects. The question arises, whether members view these efforts as a part of their benefit. In this article, we answer this question by using a marketing oriented argumentation and an analysis of a cooperative which presents itself as socially responsible.

Résumé: Pour les coopératives de crédit en particulier il n'est pas toujours aisé de générer une utilité économique immédiate pour leurs membres à partir des relations d'affaires établies avec eux. Par des actions responsables au niveau sociétal, en grande partie avec des implications régionales, elles cherchent à créer une utilité méta-économique directe pour leurs membres, afin d'accomplir leur mission. La question se pose de savoir si les membres perçoivent ces services comme un avantage lié à leur adhésion. Nous répondons à cette question en utilisant une argumentation liée au marketing et avec l'analyse d'une coopérative se présentant comme responsable au niveau sociétal.

*Kontaktperson: Prof. Dr. Dietmar Rößl, Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien, Welthandelsplatz 1, 1020 Wien, Österreich, E-Mail: dietmar.roessler@wu.ac.at

1 Problemstellung

Schon F.-W. Raiffeisen betonte die jeweilige lokale Verankerung der Genossenschaften (Schmale & Blome-Drees, 2014, S. 188). So sollte sichergestellt werden, dass sich die Genossenschaft an den Bedürfnissen der Mitglieder orientiert (Wyckera, 1985, S. 228). Damit betonte Raiffeisen aber nicht nur die regionale Verankerung von Genossenschaften, sondern ihre Rolle als regionaler Akteur auch jenseits des unmittelbaren Geschäftsbetriebs. Und so war – etwa wenn Raiffeisen meinte, dass Genossenschaften, sofern es die Ertragslage erlaubt, die örtlichen Schulen unterstützen sollten – von „Anfang an [...] neben dem ökonomischen Ziel ein gesellschaftspolitischer Auftrag mitbestimmend“ (Rasser Institut, 1982, zitiert nach Kemmettmüller, 1985, S. 11) – und das zu einer Zeit, als es den Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) noch nicht gab.

Obwohl das gesellschaftlich verantwortliche Agieren oft einen lokalen oder regionalen Bezug hat, wollen wir von CSR sprechen und nicht auf Corporate Citizenship (CC) einschränken. CC wird oft auf Maßnahmen zur Lösung von Problemen des Gemeinwesens im regionalen Umfeld reduziert. Hier ist aber z. B. auch ökologisch nachhaltiges Agieren bei Beschaffungsentscheidungen oder das Verhalten als Arbeitgeber umfasst – dies wird zwar regional wahrgenommen, ob es allerdings vom Begriff CC umfasst ist, ist unklar (Schwarz, 2006, S. 62; Roth, 2005, S. 7). CSR bezeichnet gesellschaftlich verantwortliches unternehmerisches Handeln. Es kann als ein „extended corporate governance model“ gesehen werden,

whereby those who run a firm [...] have responsibilities that range from fulfillment of their fiduciary duties toward the owners to fulfillment of analogous fiduciary duties toward all the firm's stakeholders.

Sacconi (2006, S. 262)

CSR-Maßnahmen sind dann solche, die ein Unternehmen aufgrund seiner wahrgenommenen Verpflichtungen zur Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder setzt (Schwarz, 2006, S. 63); das reicht von der Selbstbeschränkung bzgl. der Inputfaktoren (Es werden z. B. keine Produkte verwendet, die evtl. mit Kinderarbeit produziert wurden.), über die Selbstbeschränkung bei der Auftragsannahme (Es werden z. B. keine Projekte finanziert, die sich nachteilig auf die regionale Wirtschaft auswirken.) bis zur Unterstützung von Aktivitäten, die mit dem eigenen Geschäftsmodell direkt nichts zu tun haben (Es wird z. B. die Entwicklung von Medikamenten für kleine Patientengruppen unterstützt.). Heute liest sich der Satz von McKinsey wie eine Selbstverständlichkeit: „Je größer und

einflussreicher Unternehmen werden [...], desto energischer erwartet [man], dass sie auch Gewissen zeigen“ (Bartsch, 2006, S. 13).

Obwohl das gesellschaftlich verantwortliche Agieren einen festen Platz in der genossenschaftlichen Wertewelt einnimmt, muss angesichts des auch gesetzlich normierten Förderauftrages die Frage gestellt werden, ob CSR-Maßnahmen den Membership-Value¹ erhöhen, denn zuerst reduzieren diese Maßnahmen aufgrund der damit verbundenen Kosten den Membership-Value (Schwarz, 2005, S. 209). Nur wenn diese Frage zu bejahen ist, sind diese Maßnahmen legitimiert.

Wenn dem gesellschaftlich verantwortlichen Verhalten im Allgemeinen und mit regionalem Bezug im Besonderen ein Wert zugeschrieben werden soll, dann muss man nachweisen, dass die Mitglieder sich durch dieses Verhalten ihrer Genossenschaft – trotz der damit verbundenen Kosten – gefördert fühlen und folglich einen höheren Membership-Value wahrnehmen. Der Membership-Value wird als „genossenschaftlicher Eigentümerwert der Zusammenarbeit“ beschrieben (Theurl, 2013, S. 83). Die Frage, der wir hier nachgehen, lautet folglich: „Erhöhen CSR-Maßnahmen den wahrgenommenen Membership-Value?“ Da die unmittelbaren Nutznießer von CSR-Maßnahmen (z. B. die Unterstützung einer örtlichen Theatergruppe) nicht, nur zufällig oder nur zum Teil Mitglieder sind, stellt sich die Frage, ob und wie daraus Membership-Value erwachsen kann, obwohl diesen Maßnahmen keine Leistungsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied zugrunde liegt.

Wir werden dieser Frage zum einen über eine marketingbezogene Argumentationskette nachgehen und zum anderen werden wir sie über Rückgriff auf eine quantitative Studie bei der Raiffeisenkasse Guntramsdorf – heute Raiffeisenregionalkbank Mödling – illustrieren.

¹ Die Literatur verwendet die Termini Mitgliedernutzen oder synonym Member-Value. U. E. sind diese Begriffsbildungen unglücklich, da man beide Termini fälschlicherweise als den Nutzen ansehen könnte, den das Mitglied der Genossenschaft stiftet – der customer-lifetime value ist z. B. eine Maßzahl für den Nutzen, den ein Unternehmen aus einer Kundenbeziehung schöpft. Da diese Begriffe aber den Nutzen bezeichnen wollen, den ein Mitglied aus seiner Mitgliedschaft zieht, bevorzugen wir den Begriff Membership-Value – der Wert der Mitgliedschaft in der Bewertung durch das Mitglied.

2 CSR als Bestandteil des Membership-Value im genossenschaftlichen Organisationsrahmen

Geht man davon aus, dass Regionalität einen Wert für Genossenschaften generieren kann und dass damit insbesondere auf die Region gerichtete CSR-Maßnahmen den Membership-Value erhöhen können, stellt sich die Frage, wie dies innerhalb des genossenschaftlichen Organisationsrahmens begründet werden könnte.

Genossenschaften sind grundsätzlich mitgliederorientiert – sie agieren im Interesse ihrer Mitglieder und erbringen Leistungen für ihre Mitglieder – und zeigen daher eine Struktur wie in Abbildung 1 dargestellt:

Abb. 1: Das Geschäftsmodell von „member-focused cooperatives“

Genossenschaften können aber auch für soziale Zwecke gegründet werden (Degli Antoni & Portale, 2011, S. 567; Borzaga & Tortia, 2006). Neben „member-focused cooperatives“ gibt es auch solche Sozialgenossenschaften, deren Leistungen im Wesentlichen auf Dritte abzielen,² daher auch ihre Bezeichnung

2 Im Gegensatz etwa zu Italien ist im Verständnis der deutschsprachigen Genossenschaftswissenschaft strittig, ob Genossenschaften einen gemeinwirtschaftlichen Hauptzweck verfolgen dürfen (Brazda & Blisse, 2014). Unabhängig von dieser Diskussion existieren solche Genossenschaften auch im deutschsprachigen Raum. Dazu zur Illustration zwei Satzungsauszüge:

„Die BfG Eigentümer/-innen- und Verwaltungsgenossenschaft eG ist der Zusammenschluss von [...] Menschen, welche eine Bank [...] ins Leben rufen, die [...] ausschließlich dem Gemeinwohl dienen soll“ (BfG Eigentümer/-innen- und Verwaltungsgenossenschaft eG, 2015, S. 2).

„Gegenstand [...] ist [...] der Betrieb des von der Genossenschaft errichteten Naturbades [...]. Der Satzungszweck wird verwirklicht [...] durch a) Förderung der öffentlichen Gesundheitspflege,

„*third-party-focused cooperatives*“ (Hatak, Lang & Roessl, 2016, S. 1221). Mitglieder sind nur dann Leistungsadressaten, wenn sie zum definierten Kreis der Förderadressaten gehören, das sind „Personen, die aus sozialpolitischer Sicht als wirtschaftlich und/oder als sozial schwach eingeschätzt werden“ (Schmale, 2017, S. 23). Zur Gründung von Sozialgenossenschaften „finden sich [...] zumeist auch Menschen ohne ein unmittelbar eigennütziges Ziel“ zusammen (Göler von Ravensburg, 2013, S. 99). Bei Sozialgenossenschaften handelt es sich somit „um Genossenschaften, die zuvörderst soziale Belange ihrer Mitglieder, Dritter und womöglich der Allgemeinheit zu fördern trachten“ (Blome-Drees, 2017, S. 63) – die beiden zuletzt genannten Zwecksetzungen entsprechen denen von „*third-party-focused cooperatives*“. Ein über den Kreis der Mitglieder hinausgehendes Solidaritätsprinzip kann damit als spezifisches Merkmal von Sozialgenossenschaften gesehen werden (Göler von Ravensburg, 2015, S. 138). Dann entsteht ein Organisationstyp, wie er in Abbildung 2 dargestellt ist.³ Die Förderung der Mitglieder und ein unmittelbarer ökonomischer Membership-Value sind am ersten Blick nicht zu erkennen!

Abb. 2: Das Geschäftsmodell von „*third-party-focused cooperatives*“

b) Förderung des Sports, c) Förderung von Umwelt- und Naturschutz. Die Genossenschaft verfolgt ausschließlich [...] gemeinnützige Zwecke [...]“ (NaturErlebnisBad Luthe eG, 2009, § 2).

³ Während italienische Kooperativen bereits seit 1948 auch gemeinnützige Aufgaben übernehmen können, wurde dies erst 2006 für Deutschland und 2008 für Österreich durch Übernahme der in SCE-Verordnung genannten Zwecke geklärt: „Hauptzweck einer SCE ist es, den Bedarf ihrer Mitglieder zu decken und/oder deren wirtschaftliche und/oder soziale Tätigkeiten zu fördern; [...]“ (Rat der Europäischen Union, 2003, Art. 1 Abs. 3).

Während bei „*member-focused cooperatives*“ der Membership-Value im Geschäftsmodell deutlich erkennbar ist, stellt sich die Frage, warum sich die Mitglieder bei „*third-party-focused cooperatives*“ beteiligen sollten. Bei „*member-focused cooperatives*“ beruht die Teilnahmeentscheidung auf einer „*relation-specific reciprocity*“ (Enjolras, 2009, S. 764).⁴ Diese basiert auf dem vom (potentiellen) Mitglied wahrgenommenen Wert der Genossenschaftsbeziehung (etwa: „Über die Genossenschaft kann ich meine Inputgüter transaktionskostensparend beziehen, daher bleibe ich Mitglied.“ Aber auch: „Ich habe aus der Mitgliedschaft in früheren Jahren einen wesentlichen Nutzen generiert, daher bleibe ich Mitglied!“) (Hatak, Lang & Röhl, 2016, S. 1232).

„*Third-party-focused cooperatives*“ hingegen lassen sich mit dieser Form der Reziprozität nicht erklären. Sie basieren auf einer „*generalized reciprocity*“ (auch als „*unconditional reciprocity*“ bezeichnet) (Bruni, 2008). Und auch der Begriff der „externen Mutualität“ tönt diesen Aspekt an (Kiesswetter, 2008). Generalisiertes reziprokes Verhalten ist die Gegenleistung für Vorteile, die nicht einer bestimmten Beziehung zuordenbar und daher auch nicht in dieser Beziehung zurückgegeben werden können – siehe etwa das Beispiel der Nahversorgungsgenossenschaft bei Schmale (Schmale, 2017, S. 19; dazu auch: Göler von Ravensburg, 2013, S. 99). Damit verschwimmen aber die Grenzen von „*member-focused*“ und „*third-party-focused cooperatives*“, da auch bei letzteren ein klarer Membership-Value entsteht (siehe Abbildung 3): Mitglieder werden durch die Leistungen der Genossenschaft gefördert, weil sie ihnen ermöglicht, entlang der generalisierten Reziprozität zu agieren – sie werden in ihren sozialen Aktivitäten/Anliegen gefördert (Rat der Europäischen Union, 2003). Somit agieren auch „*third-party-focused cooperatives*“ im Interesse ihrer Mitglieder – schließlich ist es in deren Interesse, dass die Leistungen bei definierten Dritten ankommen!

⁴ Im Gegensatz zu Enjolras (2009) verwenden wir den Terminus „*relation-specific reciprocity*“ anstatt „*balanced reciprocity*“, um zu betonen, dass es sich hier um eine Reziprozitätsüberlegung handelt, die aus der Beziehung zwischen Genossenschaftsmitglied und Genossenschaft – welche Beträge und welche Anreize sind mit der Mitgliedschaft verbunden? – stammt. Damit wird auch der Unterschied zur „*generalized reciprocity*“ deutlicher, die auf den Ausgleich der Wohltaten/Vorteile (Mauss, 1990), die jemand durch seine Community erfahren hat, abzielt und damit altruistisches Verhalten rechtfertigt.

Abb. 3: Der Membership-Value in „third-party-focused cooperatives“

In Abbildung 1 agiert die Genossenschaft im Sinne ihrer Mitglieder und erbringt Leistungen für ihre Mitglieder und generiert einen Membership-Value, indem sie den Mitgliedern Absatz- oder Beschaffungsmöglichkeiten, etc. zur Verfügung stellt. „Third-party-focused cooperatives“ agieren ebenso im Sinne ihrer Mitglieder und generieren einen Membership-Value, indem sie im Mitgliederinteresse vorerst Nutzen für Dritte generieren – dieser Wert wiederum generiert den Membership-Value, da die sozialen Aktivitäten/Anliegen der Mitglieder gefördert werden.

Überträgt man diese Überlegungen auf das Thema CSR-Maßnahmen einer im Kern „member-focused cooperative“, kann man zusammenfassend argumentieren: Damit dem verantwortlichen Agieren einer Genossenschaft Wert beigemessen werden kann, muss sich – durch die Leistung z. B. einer Kreditgenossenschaft für die Region – der Membership-Value erhöhen und sich ein Leistungsgefüge, wie in Abbildung 4 dargestellt, ergeben. Hier würde einerseits ein Membership-Value I aus der Teilhabe am Geschäftsbetrieb und an der Selbstverwaltung resultieren und ein Membership-Value II würde entstehen, weil die Mitglieder es als Leistung ihrer Genossenschaft ansehen, wenn sie als verantwortungsvoller Akteur in der Region auftritt und dieses Agieren im Sinne der Mitglieder ist (Bhattacharya & Sen, 2003, S. 77). „Generalized reciprocity“ und „relation-specific reciprocity“ können also durchaus parallel vorkommen, siehe Abbildung 4 (Bruni & Porta, 2007; Bruni, 2008; Poledrini, 2015). Schwarz (2005, S. 202f) bezeichnet ein „gruppenegoistisches Handeln“ von Genossenschaften, das nebenbei – aber nicht als Hauptzweck – einen Beitrag zum Gemeinwohl erbringt, als „gemeinwohldienlich“.

Abb. 4: Der Membership-Value in mitgliederfokussierten aber im Interesse der Mitglieder auch gesellschaftlich bzw. regional verantwortlich agierenden Genossenschaften

Ein Membership-Value II würde entstehen, wenn gesellschaftlich verantwortliches Agieren einer Genossenschaft aus Sicht des Mitglieds den Wert der Mitgliedschaft steigert. Das wäre heute insbesondere für Kreditgenossenschaften relevant, weil der Membership-Value I nicht einfach darstellbar ist. Das Förderprinzip würde voraussetzen, dass es zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern deutliche Unterschiede bezüglich der Bankprodukte gäbe. Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Marktgegebenheiten muss diese Förderleistung tendenziell in Abrede gestellt werden (Schwarz, 2006, S. 60f). Weiters könnte man argumentieren, dass eine Förderleistung aus der Selbstorganschaft (meta-ökonomische Nutzenkomponenten) resultiert. Dazu müsste dieser Unterschied vom Mitglied auch tatsächlich als wertsteigernder Bestandteil des Membership-Value wahrgenommen werden. Diese Fragen illustrieren die Schwierigkeiten, mit denen vor allem große Kreditgenossenschaften bei der Erzeugung des Membership-Value I konfrontiert sind – umso wichtiger ist die Frage, ob über CSR-Aktivitäten ein Membership-Value II generiert werden kann.

3 CSR als wertsteigernder Bestandteil des Membership-Value

Genossenschaften fällt es aufgrund der im Förderauftrag begründeten Sachziel-dominanz leichter, Übereinstimmung von einzelwirtschaftlichen Zielen und

gesellschaftlicher Verantwortung herzustellen. Mit ihren Versorgungs- und Förderzielen ist gesellschaftliche Verantwortung schon implizit mit der Rechtsform der Genossenschaft verbunden (z. B. Bereitstellen von Wohnraum; Giallonardo & Mulino, 2012, S. 3; Theurl, 2010, S. 80; Schwarz, 2006, S. 73; Roth, 2005, S. 10).

Zum einen kann argumentiert werden, dass Genossenschaften – wie alle Unternehmen – aus ökonomischen Überlegungen gesellschaftlich verantwortlich handeln müssen, wenn andernfalls der Markterfolg gefährdet wäre, da der Markterfolg die Voraussetzung für die Produktion eines entsprechenden Mitgliederfolgs ist (Schwarz, 2006, S. 62; Roth, 2005, S. 23). Wenn somit das sozial verantwortliche Engagement positiv bewertet wird, dementsprechend die Kundenloyalität steigt, erhöht sozial verantwortliches Agieren über diese gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und die besseren Geschäftsergebnisse auch den Membership-Value (z. B. höhere Verzinsungen des Geschäftsanteils, höhere Rückvergütungen, bessere Zukunftserwartungen, mitgliederexklusive Leistungen; Willersinn, Lavèn & Doluschitz, 2015, S. 57).

Zum anderen sind CSR-Aktivitäten von Genossenschaften auch legitimiert, wenn die Mitglieder in ihrer Rolle als Eigentümer ihrem Unternehmen einen diesbezüglichen Auftrag geben (Roth, 2005, S. 36). Das ist der Fall, wenn die Mitglieder das soziale Engagement der Genossenschaft als Förderung ihrer sozialen Anliegen perzipieren und es folglich zur Erhöhung des Membership-Values begrüßen.

3.1 Der Wert von CSR aus Marketingsicht

Auch nichtgenossenschaftlich strukturierte Unternehmungen versuchen über – der genossenschaftlichen Mitgliedschaft oft gar nicht unähnlichen – Kundenclubs („*Community Marketing I*“) eine langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu pflegen. Durch diese Form der Mitgliedschaft soll eine langfristige und intensive Beziehung zu den Kunden aufgebaut werden (Ringle, 2005, S. 38). Dadurch wird die Marktforschung erleichtert und mit den besseren Daten über den Kunden steigt die Chance, anschlussfähig kommunizieren zu können, d.h., den Kunden genau dann anzusprechen, wenn er für diese Botschaften auch empfänglich ist. Allerdings zeigt sich, dass dieses „*Community Marketing I*“ oft mit hohen Kosten und relativ unklaren Erträgen einhergeht. Die Kunden fühlen sich durch diese ökonomischen Vorteile des Kundenclubs zwar an das Unternehmen gebunden aber nicht mit dem Unternehmen verbunden (Ringle, 2005, S. 38).

stärkt in den Kaufentscheidungsprozess ein. Das transparente, gesellschaftlich verantwortliche Agieren einer Unternehmung stellt somit einen Wettbewerbsvorteil dar (Fombrun & Van Riel, 1997, S. 6; Schwaiger, 2004, S. 50 f.). Je größer diese Kundengruppe ist, die „sense-for-money“ sucht – oft missverständlich als „*Cultural Creatives*“ bezeichnet (Ray & Anderson, 2000) –, desto stärker sind Unternehmen gezwungen, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln. Kaufentscheidungen fallen nicht nur auf Basis ökonomischer Kalküle, sondern auch aufgrund der Identifikation mit Werten der Unternehmen („*good feeling for money*“) (Assmus, 2006, S. 3).

- Menschen erleben i. S. von Ferdinand Tönnies zu viel Gesellschaft und zu wenig Gemeinschaft und daher wird es wertgeschätzt (d. h., es stiftet Nutzen!), wenn rund um Produkte und/oder Unternehmungen ein Gemeinschaftserlebnis möglich ist. Lokal verankerte Genossenschaften können daher durch eine geteilte Wertevorstellung eine verstärkte Mitgliederbindung schaffen (Roth, 2006, S. 315).
- Suche nach Identifikationsflächen: Die traditionellen Identifikationsflächen und Bezugspunkte sind weggebrochen oder stehen im Begriff wegzubrechen. *Brand communities* wirken daher partiell als Ersatz für traditionelle Bezugspunkte.

Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass die Konsumenten heute marketingfernen sind; sie durchschauen, ob eine Werteaura „am Reißbrett“ erschaffen wurde. Wenn hingegen Unternehmungen eine authentisch erfahrbare Werteaura besitzen, die nachvollziehbar über viele Jahre konsistent gelebt wurde, dann kann diese Werteaura die Basis für die Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen und/oder der Marke und für eine stabile emotionale Verbundenheit sein.

Genossenschaften können eine solche Werteaura über ihre authentisch erfahrbare Geschichte – den genossenschaftlichen Prinzipien und ihrem Wirken als gesellschaftlich verantwortlicher Akteur vor allem in der Region – darstellen. Um zu zeigen, dass dies nicht eine nur marketingtheoretische Sichtweise ist, folgt ein Blick in die Empirie.

3.2 Der Wert von regionalem Engagement aus empirischer Sicht

Im Rahmen eines explorativen Forschungsprojekts des RiCC – *Research Institute for Co-operation and Co-operatives* an der Wirtschaftsuniversität Wien wurde 2008 eine geschichtete Stichprobe von 3.000 Kunden (884 Mitgliederkunden

und 2.116 Nichtmitgliederkunden entsprechend der Kundenstruktur) der Raiffeisenkasse Guntramsdorf (heute Raiffeisenregionalbank Mödling) befragt (Platzer, 2011). Der Rücklauf umfasste 342 verwertbare Fragebögen (143 Mitgliederkunden, 199 Nichtmitgliederkunden). Bei dieser Studie handelt es sich nicht um die Testung von hypothetischen Wirkungszusammenhängen, sondern lediglich um eine empirische *Exploration in einem Einzelfall*. D.h., wir können zeigen, welche Bewertungen Mitglieder und Nichtmitgliederkunden *dieser* Raiffeisenkasse – und damit einer Raiffeisenkasse, die sich konsequent als gesellschaftlich verantwortlicher Akteur präsentiert – bzgl. der Zusammensetzung des Membership-Value abgeben.

Zur Vorbereitung der Erhebung mussten die in der Genossenschaftsliteratur diskutierten Komponenten des Membership-Value erfasst und in eine Gesamtbetrachtung gestellt werden (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015; Fischer, 2009; Beuthien, Hanrath & Weber, 2008; Bhattacharya & Sen, 2004; Ringle, 2006; Weidmann, 1996; Grosskopf, 1990). Danach kann sich der Membership-Value aus fünf Komponenten zusammensetzen:

1. ökonomische Vorteile aus der Geschäftsbeziehung („*value-for-money*“),
2. ökonomische Vorteile aus der Beteiligung („*value-for-money*“),
3. Vorteile aus Zusatzleistungen im Sinne von Vorteilen aus kundenclubartigen Angeboten i.S. von „*Community Marketing I*“ („*value-for-money*“),
4. ideeller Nutzen aus der Mitbestimmung i. S. des „*Community Marketing II*“ („*sense-for-money*“),
5. ideeller Nutzen aus dem gesellschaftlich verantwortlichen Agieren der Genossenschaft i. S. von „*Community Marketing II*“ („*sense-for-money*“)

Werden diese Komponenten empirisch analysiert (siehe Tabelle 1), stellt sich heraus, dass – wenig überraschend – „*value-for-money*“ vorangestellt wird. Das Thema „*ideeller Nutzen aus dem gesellschaftlich verantwortlichem Handeln*“ wird aber bereits an dritter Stelle gereiht – deutlich vor dem Punkt „Vorteile aus Zusatzleistungen“, welches kundenclubartige Nutzenkomponenten umfasst.⁵

⁵ Es muss angemerkt werden, dass bis 25-Jährige das Thema „Vorteile aus Zusatzleistungen“ an die 3. Stelle reihen.

Tab. 1: Die relative Bedeutung der Komponenten des Membership-Value

Nutzenkomponente	Für Mitglieder sehr wichtig oder wichtig
ökonomische Vorteile aus dem Bankgeschäft (value for money)	90 %
ökonomische Vorteile aus der Beteiligung (value for money)	85 %
ideeller Nutzen aus CSR-Maßnahmen (sense for money)	50 %
Vorteile aus Zusatzleistungen / kundenclubartige Leistungen (value for money)	30 %
ideeller Nutzen aus Mitbestimmung (sense for money)	20 %

Es kann daher festgehalten werden: Mitglieder beziehen tatsächlich einen Nutzen aus dem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln ihrer Kreditgenossenschaft („Meine Kreditgenossenschaft hat dies getan – und daher fühle ich mich als Mitglied gut!“).

Die Genossenschaft kann hier quasi stellvertretend für ihre Mitglieder agieren, die sich [...] gesellschaftlich engagieren wollen, dazu aber [...] nicht in der Lage sind.

Roth (2005, S. 23)

Solche Leistungen werden von den Mitgliedern als wertsteigernder Bestandteil des Membership-Value wahrgenommen. Das heißt, Kreditgenossenschaften, die sich als gesellschaftlich verantwortliche Akteure (in der Region) glaubhaft darstellen, schaffen einen Membership-Value beim Genossenschaftsmitglied, aber auch eine entsprechende Anerkennung bei Nichtmitgliedern. Die Ergebnisse der Befragung bei der Raiffeisenkasse Guntramsdorf zeigen deutlich, welcher Wettbewerbsvorteil aus einem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln und in diesem Fall insbesondere aus einem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln auf regionaler Ebene resultiert:

Tab. 2: Die Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit des regionalen CSR-Engagements der Raiffeisenkasse Guntramsdorf

	sehr wichtig / wichtig	weniger wichtig / unwichtig
Wie wichtig ist es, dass Unternehmen Verantwortung für die Region übernehmen?	93 %	7 %
	ja / eher ja	eher nein / nein
Übernimmt die Raika Guntramsdorf Verantwortung für die Region und die hier lebenden Menschen?	85%	15%
Übernehmen auch andere Unternehmen der Region Verantwortung für die Region und die hier lebenden Menschen?	40%	60%

Tabelle 2 zeigt diesen Wettbewerbsvorteil: Fast allen Menschen ist es wichtig, dass Unternehmen Verantwortung für die Region übernehmen. Eine überwältigende Mehrheit der Mitglieder und auch der Nichtmitgliedern sprechen dies auch ihrer Raiffeisenkasse zu. Hingegen sind es nur 40%, die irgendeinem (!) anderen Unternehmen dieser Region auch zubilligen, dass es Verantwortung für die Region und die hier lebenden Menschen übernimmt.

4 Fazit

Wir können festhalten: Genossenschaftliche Werte können die Basis für eine auf Loyalität beruhende Verbundenheit der Mitglieder – aber auch der Nichtmitgliedern – zu ihrer Genossenschaft sein. Wenn Genossenschaften als gesellschaftlich verantwortliche Akteure auftreten, entsteht daraus ein Wert, der – trotz der damit verbundenen Kosten – den Membership-Value erhöht. Dabei sind die historischen Handlungen der Genossenschaft ebenso wie das aktuelle Agieren relevant, um diese Wertewelt authentisch zu kommunizieren: In welcher Tradition stehen Genossenschaften? Was bewegte ihre Gründer? Welche Rolle spielte die Genossenschaft in der Nachkriegszeit beim Wiederaufbau der Betriebe, welche für den privaten Hausbau? Wie hat sie in besonderen regionalen Ereignissen im Interesse der Region agiert? So kann man zeigen, was hinter der Genossenschaft steht.

Da kann man Geschichten erzählen – und die sind faszinierender als die Märchen der Werbung.

Carbonaro & Votava (2006, S. 87)

Die genossenschaftliche Wertewelt ist, nicht zuletzt mit ihrer regionalen Orientierung, ein Wettbewerbsvorteil - wenn auch ein vielleicht nicht immer genutzter Wettbewerbsvorteil.

Literatur

- Assmus, S. (2006). Reale Qualität: Das Erfolgskonzept für gesättigte Märkte. *newsletter – Informationen vom Marketing-Club*, 1, 3.
- Bartsch, B. (2006). Augen auf. *McK Wissen*, 5 (17), 13.
- Beuthien, V., Hanrath, S. & Weber, H.-O. (2008). *Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification. *Journal of Marketing*, 67, 76–88.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and how Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47, 9–24.
- Blome-Drees, J. (2017). Rationales Management von Sozialgenossenschaften. In J. Blome-Drees & I. Schmale (Hrsg.), *Genossenschaft innovativ* (S. 47–75). Wiesbaden: Springer.
- BfG Eigentümer/-innen- und Verwaltungsgenossenschaft eG. (2015, April). *Satzung*. Verfügbar unter https://www.mitgruenden.at/sites/www/files/downloads/bfg_satzung-genossenschaft_4-2015.pdf
- Borzaga, C. & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225–249.
- Brazda, J. & Blisse, H. (2014). Genossenschaften und Sozialunternehmertum historisch-aktuell. In V. Brinkmann (Hrsg.), *Sozialunternehmertum* (S. 193–204). Hohengehren: Schneider.
- Bruni, L. (2008). *Reciprocity, Altruism and the Civil Society: In Praise of Heterogeneity*. Oxon: Routledge.
- Bruni, L. & Porta, P. L. (2007). *Handbook on the Economics of Happiness*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Carbonaro, S. & Votava, C. (2006). Ehrlichkeit ist auch eine Strategie [Interview]. *brand eins*, 8 (4), 82–87.
- Degli Antoni, G. & Portale, E. (2011). The Effect of Corporate Social Responsibility on Social Capital Creation in Social Cooperatives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 566–582.
- Enjolras, B. (2009). A Governance-Structure Approach to Voluntary Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 761–783.
- Fischer, D. (2009). *Gesamtleistungsmaximierung als Operationalisierung des kreditgenossenschaftlichen Erfolgs*. Vortrag bei der Nachwuchswissenschaftlertagung der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute, Baunatal.

- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1, 5–13.
- Giallonardo, L. & Mulino, M. (2012). Heterogeneous Producers' Cooperatives and Corporate Social Responsibility. *Proceedings of the European Business Research Conference 2012*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.213394>
- Göler von Ravensburg, N. (2015). Sozialgenossenschaften in Deutschland. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65, 135–154.
- Göler von Ravensburg, N. (2013). Chancen für die eingetragene Genossenschaft in der Sozialwirtschaft. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 36, 89–105.
- Grosskopf, W. (1990). *Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil I – Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis*. Frankfurt am Main: DG Bank.
- Hatak, I., Lang, R. & Rößl, D. (2016). Trust, Social Capital, and the Coordination of Relationships Between the Members of Cooperatives. *Voluntas*, 27, 1218–1241.
- Kemmettmüller, W. (1985). Betriebswirtschaftliche Aspekte der Genossenschaft. In W. Kemmettmüller (Hrsg.), *Genossenschaften – Die Kooperationsform für den Mittelstand* (S. 3–65). Wien: Orac.
- Kiesswetter, O. (2008). Stärkung des Genossenschaftswesens durch externe Fonds. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 58, 40–52.
- Mauss, M. (1990). *Die Gabe. Die Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- NaturErlebnisBad Luthe eG. (2009, 16. April). *Satzung*. Verfügbar unter <http://www.naturerlebnisbad-luthe.de/ueber-uns/genossenschaft/satzung>
- Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. (2015). An Integrative Framework to Understand how CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 129, 571–584.
- Platzer, M. (2011). *Corporate Social Responsibility von Genossenschaftsbanken*. Diplom-Arbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Poledrini, S. (2015). Unconditional Reciprocity and the Case of Italian Social Cooperatives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44, 457–473.
- Rat der Europäischen Union. (2003, 22. Juli). *VO (EG) Nr. 1435/2003 über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE)*. Verfügbar unter <http://data.europa.eu/eli/reg/2003/1435/oj>
- Ray, P. H. & Anderson, S. R. (2000). *The Cultural Creatives*. New York: Harmony Books.
- Ringle, G. (2005). Management der Mitgliederbindung in Genossenschaften. *VM. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 31 (2), 38–49.
- Ringle, G. (2006). Aktive Mitgliedschaft – ein strategischer Wettbewerbsvorteil der Genossenschaften. In H.-H. Münkner & G. Ringle (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften* (S. 153–177). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Roth, K. (2006). Gemeinwohlorientierung als Business Case – Corporate Citizenship und dessen Potenziale für Kreditgenossenschaften, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 29, 309–320.
- Roth, K. (2005). *Zwischen Selbstverständnis und Strategie. Corporate Citizenship in Kreditgenossenschaften* (Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 2). Münster: Lit Verlag.
- Sacconi, L. (2006). A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance. *Journal of Business Ethics*, 68, 259–281.

- Schmale, I. (2017). Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft. In J. Blome-Drees & I. Schmale (Hrsg.), *Genossenschaft innovativ* (S. 11–45). Wiesbaden: Springer.
- Schmale, I. & Blome-Drees, J. (2014). Genossenschaften als Akteure der regionalen Entwicklung. *Sozialer Fortschritt*, 63 (8), 186–190.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46–71.
- Schwarz, P. (2005). Genossenschaftsmanagement im Dilemma zwischen Profit-, Nonprofit- und Gemeinwohlorientierung. In R. Purtschert (Hrsg.), *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz* (S. 193–217). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schwarz, P. (2006). Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56, 59–74.
- Theurl, T. (2013). Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63, 81–94.
- Theurl, T. (2010). Genossenschaftliche Kooperationen. In D. Ahlert & M. Ahlert (Hrsg.), *Handbuch Franchising und Cooperation* (S. 71–105). Frankfurt: Deutscher Fachverlag GmbH.
- Weidmann, O. (1996). *Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten*. Hohenheim: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.
- Willersinn, C., Lavèn, P. & Doluschitz, R. (2015). Möglichkeiten und Grenzen von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65, 41–58.
- Wychera, R. (1985). Genossenschaftsideologie und -praxis im Volksbankenverbund. In W. Kemmetmüller (Hrsg.), *Genossenschaften – Die Kooperationsform für den Mittelstand* (S. 223–238). Wien: Orac.